

# La coopérative comme alternative éthique aux plateformes de livraison de repas



# TABLE DES MATIERES

<b>Introduction : Contexte, objet et méthodologie de l'étude .....</b>	<b>2</b>
<b>I. Etat des lieux : Les coopératives de coursiers à vélo.....</b>	<b>3</b>
• 1. En Belgique.....	3
• 2. En France .....	3
<b>II. Analyse du modèle dominant : Les plateformes de livraison de repas .....</b>	<b>5</b>
• 1. Le modèle d'affaire des plateformes de livraison de repas .....	5
• 2. Les critiques adressées aux plateformes de livraison de repas .....	7
<b>III. Les défis d'une alternative coopérative aux plateformes .....</b>	<b>9</b>
• Défi n° 1. Obtenir une part du marché et la conserver .....	9
Comment les projets coopératifs qui se développent en France se positionnent sur le marché de la livraison de repas ? .....	9
• Défi n° 2. Organiser un service viable de livraison instantanée de repas .....	11
Comment les projets coopératifs qui se développent en France organisent leur service de livraison de repas instantané ; et ce, en étant viable ? .....	11
• Défi n° 3. Offrir aux coursiers à vélo une réponse satisfaisante à la précarisation de leur métier .....	14
Comment les projets coopératifs qui se développent en France répondent à la précarisation du métier de coursier ? .....	14
<b>Conclusion : La coopérative est-elle une solution ? .....</b>	<b>18</b>



## Introduction : Contexte, objet et méthodologie de l'étude

Ces dernières années, des plateformes numériques de livraison de repas à domicile tel qu'Uber Eats et Deliveroo s'imposent dans les grandes villes et bouleversent les habitudes de consommation. Aujourd'hui, il est devenu habituel de commander, depuis son canapé, un repas d'un restaurant pour le déguster dans l'heure qui suit ; et ce, sans avoir bougé du canapé. Le développement des plateformes numériques de livraison de repas a explosé. Et pourtant, elles font l'objet de nombreuses critiques, principalement parce qu'elles sont à l'origine de la précarisation du métier de coursier. Pour les contrer, la coopérative est souvent évoquée : et si les coursiers créaient leur propre projet de livraison à vélo de repas à domicile afin de rompre leur dépendance aux plateformes et ainsi se réapproprier leur métier ? Le modèle des coopératives de coursiers à vélo qui proposent la livraison de repas à domicile (pour la suite, appelons-les les coopératives de livraison de repas) a alors vu le jour. Ce modèle entend s'ériger en véritable alternative éthique aux plateformes classiques de livraison de repas. En tant que centre d'expertise coopérative, Febecoop a décidé d'investiguer ce nouveau modèle de coopérative. Pour ce faire, nous avons procédé en trois étapes.

La première étape est un état des lieux des coopératives de coursiers à vélo en Belgique et en France avec un focus sur celles qui proposent la livraison de repas à domicile (Partie I. État des lieux : Les coopératives de coursiers à vélo en Belgique et en France). Cet état des lieux permet d'évaluer l'ampleur du développement des coopératives de livraison de repas sur le terrain. Nous avons alors constaté que ces dernières n'étaient pas présentes sur le territoire belge, mais bien sur le territoire français. D'ailleurs, ce constat a initié cette étude : étant donné que cela existe en France, pourquoi pas envisager sur le territoire belge des acteurs coopératifs qui offriraient une alternative aux plateformes classiques de livraison de repas ?

Ensuite, puisque les coopératives de livraison de repas se sont construites en opposition au modèle des plateformes, la deuxième étape consiste à analyser leur modèle d'affaires et les critiques qui lui sont adressées (Partie II. Analyse du modèle dominant : Les plateformes de livraison de repas).

Enfin, à partir de cette analyse et de notre expertise en création et développement de projets coopératifs, nous avons identifié trois défis à relever pour un projet coopératif qui souhaiterait s'imposer comme alternative éthique aux plateformes classiques de livraison de repas. La troisième partie de cette étude examine, au départ d'informations récoltées lors d'entretiens avec cinq projets coopératifs français de livraison de repas, comment ces projets coopératifs relèvent ces défis sur le terrain (Partie III. Les défis d'une alternative coopérative aux plateformes).

L'objectif de cette étude est de donner au lecteur les clés nécessaires à la compréhension des enjeux de ce nouveau modèle de coopérative de livraison de repas qui entend proposer une alternative éthique aux plateformes numériques. Pour évaluer la faisabilité et les perspectives de développement de ce type de coopérative sur le territoire belge, la compréhension de ces enjeux est indispensable.



# I. Etat des lieux : Les coopératives de coursiers à vélo

Commençons par un tour d’horizon des coopératives de coursiers à vélo présentes sur le territoire belge et français, en se focalisant plus précisément sur celles qui proposent de la livraison de repas à domicile.

## 1. En Belgique

Il existe plusieurs organisations qui fonctionnent sur le modèle de la coopérative de coursiers à vélo en Belgique dont notamment Molenbike (Bruxelles), Dioxyde de Gambette (Bruxelles), Urbike (Bruxelles), Coursiers wallons (Mons et Namur), Rayon9 (Liège), ViaVélo (Deinze). Ces coopératives se sont constituées entre 2015 et 2018 : elles existent donc toutes depuis quelques années. Six<sup>1</sup> d’entre elles ont fondé l’ASBL « Belgian Cycle Logistics Federation » dont l’objectif est de développer l’usage des vélos et des vélos-cargos dans la logistique urbaine. Son ambition est qu’au moins 25% des livraisons réalisées en ville soient faites à vélo. De plus, elle défend les principes de l’économie sociale, circulaire et locale, la place du vélo dans les villes et les conditions de travail des coursiers.

Toutes ces coopératives proposent des services de transports à vélo B2B (business to business) et/ou B2C (business to customer) de marchandises, colis, courses, documents, etc. Elles ne proposent pas de livraison de repas commandé par un particulier et livré « instantanément » au lieu de son choix (*mis à part Rayon 9*)<sup>2</sup>. Les services de livraisons qu’elles proposent sont planifiés en avance. Elles ne fonctionnent pas en « coups de feu » comme les plateformes classiques de livraison de repas qui assurent la livraison à un particulier moins d’une heure après sa commande. Par ailleurs, en offrant de meilleures conditions de travail aux coursiers, elles luttent contre la précarisation du métier de coursier. Cependant, cette étude se focalise sur les alternatives coopératives aux plateformes classiques de livraison de repas. Et cela n’existe pas actuellement en Belgique.

## 2. En France

Le modèle des coopératives de coursiers à vélo est plus développé en France. La fédération internationale « Coopcycle » d’origine française rassemble les acteurs coopératifs de la livraison à vélo, dont une trentaine d’organisations françaises<sup>3</sup>. Cette fédération a pour mission de créer une solidarité effective entre les coopératives de coursiers à vélo, de réduire leurs coûts grâce à la mutualisation de services et de créer une force collective de négociation pour défendre les droits des coursiers. Coopcycle offre à ces membres une plateforme en ligne qui gère les livraisons et d’offre un espace e-commerce aux clients. Pour bénéficier de ce logiciel, il faut adopter un modèle coopératif et salarier un minimum de coursiers. À noter que les organisations ont un délai pour se conformer à ces conditions et peuvent profiter du logiciel à leur début, même si elles sont sous la forme juridique associative et que les coursiers sont autoentrepreneurs.

Parmi les membres de Coopcycle, une quinzaine de projets propose la livraison de repas à domicile soit de manière exclusive soit combinée à d’autres services de livraisons à vélo. Une grande partie de ces projets est née pendant la période des confinements : Les coursiers Stéphanois (Saint-Etienne), Les coursiers Rennais (Rennes), A2ROO (Dijon), Kooglof! (Strasbourg), Biclooo (Rodez), Cyclôme (Clermont-Ferrand), La Cocotte (Toulon), Beefast (Amiens), Les coursiers Niortais (Niort), Fast and Curious (Le Havre), Belo Livraison

<sup>1</sup> Rayon9, Dioxyde de Gambettes, Molenbike, ViaVelo, Cargo Vélo et Coursier Wallon.

<sup>2</sup> Récemment, Rayon 9 a lancé une activité de livraison de repas à domicile dans le but de diversifier ses activités et trouver un modèle économique viable. Le lancement de cette activité relève davantage d’une recherche de viabilité financière plutôt que de la construction d’une alternative coopérative aux plateformes de livraison de repas. Pour cette raison et parce que le lancement de cette activité est encore très récent, nous ne distinguons pas Rayon 9 des autres coopératives belges qui n’offrent pas de livraison de repas à domicile.

<sup>3</sup> Les coopératives belges Molenbike et Rayon9 sont membres de Coopcycle.



(Concarneau), Les Coursiers Brestois (Brest). Étant assez jeunes (2020-2021), ces projets ne respectent pas les conditions de Coopcycle (prendre la forme coopérative et de salarier les coursiers) ; mais, c'est dans leurs intentions. La plupart de ces projets sont donc encore sous la forme associative : cependant, leur objectif est bien de mettre en place et fonctionner sur le modèle coopératif. En outre, certains projets un peu plus anciens ont fait leurs preuves. La coopérative Sicklo (Grenoble) ainsi que la coopérative Les Coursiers Montpelliérains (Montpellier), créées toutes les deux en 2019, salarient l'ensemble de leurs coursiers. Elles parviennent ainsi à perdurer dans le temps tout en respectant les conditions de Coopcycle. Un autre projet à mettre en évidence est l'association Naofood (Nantes), créée également en 2019 avec différents statuts de coursiers (saliés, autoentrepreneurs, bénévoles), et qui fait exclusivement la livraison de repas et qui réussit à générer le plus gros volume de commande de repas (35 000 repas livrés en 2021).

Contrairement à la Belgique, quelques coopératives de livraison de repas à domicile sont donc présentes sur le territoire français. Ce sont des projets locaux qui œuvrent à l'échelle d'une ville et qui rassemblent quelques coursiers (entre 1 et 20). Pour la plupart, ils sont encore à la recherche d'un modèle économique viable, stable et rentable. La part du marché de livraison de repas à domicile qu'ils prennent est très minime. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes entretenus avec cinq de ces projets : Sicklo, Naofood, Les Coursiers Brestois, Fast and Curious et Les coursiers Rennais. Ces rencontres nous ont permis de nourrir notre réflexion d'études de cas pratiques (*Partie III. Les défis d'une alternative coopérative aux plateformes*).



## II. Analyse du modèle dominant : Les plateformes de livraison de repas

Le modèle de coopérative de livraison de repas s'est construit en opposition aux plateformes classiques comme Uber Eats et Deliveroo, dans l'objectif de proposer aux coursiers, aux restaurateurs et aux consommateurs une alternative éthique à ces dernières. Par conséquent, il nous semble pertinent d'analyser plus en profondeur le modèle de ces plateformes qui domine actuellement le marché de livraison de repas à domicile. Pour se faire, nous avons décrit le modèle d'affaire des plateformes (1) ainsi que les critiques adressées à ce modèle (2). Ces descriptions permettent de mieux comprendre pourquoi le modèle des plateformes n'est pas éthique, et pourquoi il est nécessaire de lui trouver des alternatives.

### 1. Le modèle d'affaire des plateformes de livraison de repas

Les plateformes de livraison de repas reposent sur un triptyque : un coursier, un restaurateur et un consommateur qu'il s'agit de mettre en relation sur une plateforme numérique afin qu'un consommateur puisse se faire livrer instantanément un repas préparé par un restaurateur. Pour mieux appréhender le modèle d'affaires des plateformes et ses enjeux, décrivons quatre éléments de son modèle : le marché de la livraison de repas (a), le service de livraison de repas (b), les stratégies de développement des plateformes (c) et la concurrence entre les plateformes (d).

#### ◀ a) Le marché de la livraison de repas

L'organisation numérique de la logistique de livraison de repas via une plateforme est un marché en plein essor. En effet, depuis quelques années, la demande en livraison de repas à domicile explose : et ce, principalement en raison de la rapidité et simplicité du service qui offre une solution aux individus qui manquent de temps et qui cuisinent de moins en moins. S'ajoutent à cela les confinements et fermetures des restaurants qui ont renforcé cette explosion de la demande. Le consommateur s'étant de plus en plus habitué à ce nouveau mode de consommation, le marché de la livraison de repas est en pleine expansion. (Soubranne, 2021).

#### ◀ b) Le service de livraison de repas

Les plateformes organisent le service de livraisons de repas comme suit : elles facturent aux clients des frais de livraison et de service (en moyenne, 3,4,5 euros) et prennent une commission aux restaurateurs (en moyenne, 20 à 40% de la commande). En outre, elles facturent (*parfois*) des frais d'adhésion aux restaurateurs pour la mise à disposition de la tablette et de l'imprimante ainsi que la création d'espace dédié au restaurant sur le site. Pour assurer la livraison, les plateformes recourent au « crowd-delivery » qui consiste à externaliser la réalisation du travail de livraison vers un grand nombre de personnes (une « foule »), et de reporter sur celles-ci la responsabilité d'assurer la livraison finale vers le consommateur (Rouquet et Roussat, 2022). Les plateformes se présentent comme une interface qui met en lien un coursier, un restaurateur et un consommateur. Par conséquent, elle considère que la livraison est du ressort des coursiers et que celui-ci l'organise « librement » (or, nous le verrons, ce n'est pas le cas en pratique). De ce fait, les coursiers des plateformes sont considérés comme des autoentrepreneurs/indépendants qui travaillent pour plusieurs plateformes. L'intérêt du « crowd-delivery » pour les plateformes est de minimiser les coûts du service de livraison. D'une part, elles ne doivent pas salarier de coursiers ; par conséquent, elle ne doivent pas payer les cotisations sociales, ni les équipements du coursier (vélo, casques, uniformes, etc.), ni les heures d'attentes du coursier qui est payé à la course, ni supporter tous les risques liés aux accidents de travail, ni tous les autres coûts liés au salariat. D'autre part, elles peuvent compter sur une main d'œuvre disponible et variable selon les besoins, qui leur est subordonnée puisqu'elles organisent l'entièreté des modalités du travail des livreurs comme elles le souhaitent : elles fixent la rémunération, elles ont la possibilité de contrôler et sanctionner les coursiers avec un système de traçage et de



notes, etc. Cette pratique de « crowd-delivery » est au cœur du modèle économique des grandes plateformes et participe à sa rentabilité. Elle participe également à la précarisation du métier de coursier.

### ◀ c) Les stratégies de développement des plateformes

Minimiser les coûts de livraison aux dépens des conditions de travail des coursiers fait partie intégrante de la stratégie de développement des grandes plateformes ; mais, cette stratégie ne s'arrête pas là. En effet, les grandes plateformes développent aussi d'autres activités pour parvenir à un modèle économique rentable. Notamment, elles proposent à ses restaurants partenaires des services de marketing (publicité sur la plateforme, mails ciblés, etc.) afin de les aider à attirer plus de clients et à atteindre une clientèle plus large. Autre exemple : Deliveroo a développé une activité de cuisine partagée destinée uniquement à la livraison où plusieurs restaurants et marques alimentaires travaillent ensemble dans un seul espace pour rationaliser le processus de livraison de nourriture (communément appelé les « dark kitchen »). Aussi, un autre aspect de leur stratégie est l'élaboration d'un algorithme toujours plus efficace et puissant pour optimiser les parcours des livraisons et en baisser les coûts. Ainsi, les plateformes s'arment d'ingénieurs qui, à partir des masses d'informations collectées à chaque course, développent des outils prédictifs pour identifier les zones et les moments où les commandes seront plus fortes. D'ailleurs, le coursier est subordonné à cet algorithme qui détermine toute l'organisation du travail, ce qui contribue aussi à la précarisation de son métier. Cela étant dit, le vrai nerf de la guerre de la stratégie de développement des plateformes reste la conquête de territoires. Plus une plateforme réunit des habitués, mieux elle amortit les coûts. Et aussi, meilleur est son effet de réseau, c'est-à-dire le principe selon lequel une plateforme devient de plus en plus attractive au fur et à mesure qu'elle augmente ses utilisateurs. Les consommateurs attirent les restaurateurs, qui, eux-mêmes, attirent de plus en plus de consommateurs. Et tout cela donne de plus en plus de travail aux livreurs qui rejoignent alors la plateforme : et cette plateforme devient capable d'assurer de plus en plus de livraisons aux consommateurs. Par conséquent, l'objectif de chacune des plateformes est de grossir plus vite que l'autre, provoquer la chute de cette dernière, et accaparer le marché. « *Winner takes it all* » : le dernier survivant aura alors toute la liberté pour augmenter les commissions et les frais de livraison facturés au client. (Chaffin, 2019).

### ◀ d) La concurrence entre les plateformes

Parce que le marché de livraison de repas est en plein essor et que les plateformes se livrent à une conquête de territoires, le marché connaît une concurrence effrénée qui rend le modèle économique de la livraison de repas difficilement tenable. En effet, les géants des grandes plateformes n'hésitent pas à investir de grands moyens de communication et de marketing, et continuent à attirer les clients à coup de prix de livraisons toujours plus bas et de promotions en tout genre. De plus, les restaurateurs populaires qui, grâce à leur succès, n'ont pas forcément besoin des grandes plateformes, mais qui attirent les clients (par exemple : Mac Donald) obligent les plateformes à consentir à des rabais sur les commissions (Chaffin, 2019). Dans un tel contexte hyperconcurrentiel, il est difficile d'amortir l'ensemble des coûts ; et ce, même en recourant à des autoentrepreneurs/indépendants pour livrer les repas. Ainsi, le marché des livraisons de repas à domicile se transforme en cimetière de start-up : à titre d'exemple, citons Take Eat Easy, Foodora, Tok Tok Tok. En effet, « *le modèle économique de la livraison de repas peine à trouver sa rentabilité : peu de groupes du secteur gagnent de l'argent ce qui laisse penser qu'il y aura peu d'élus au final* » (Soubranne, 2021). Aujourd'hui, les leaders des plateformes sont Uber Eats (225.000 utilisateurs quotidiens en France) et ses nettement plus petits copains Deliveroo (54.000 utilisateurs quotidiens en France) et Just Eat Takeaway (24.000 utilisateurs quotidiens en France) (Desert, 2022). Il n'est pas étonnant de retrouver Uber Eats en première position compte tenu du fait que la plateforme a été créée sur base d'Uber, qui a investi des montants importants. Aussi, cela lui permet d'activer différents leviers de rationalisation de coûts : moindres coûts d'acquisition du client qui est déjà acquis par Uber, moindres coûts de marketing via une promotion croisée sur l'application Uber, réseau existant de



chauffeurs Uber qui deviennent de potentiels livreurs, etc. (Austin L.,s.d.). Face à un tel concurrent qui dispose de tels moyens, il n'est pas évident de faire sa place.

## 2. Les critiques adressées aux plateformes de livraison de repas

### ◀ a) Du point de vue des coursiers

Les principales critiques adressées aux plateformes concernent les conditions de travail des coursiers. La satisfaction du client qui veut être livré toujours plus vite et à prix toujours plus bas est leur priorité. Elles n'hésitent dès lors pas à utiliser le statut d'autoentrepreneur/indépendant pour faire travailler les coursiers dans des conditions indécentes et précaires :

- Une rémunération (de plus en plus) faible : « *Je dois travailler dix heures par jour pour gagner 100 euros, alors qu'auparavant, cinq ou six heures suffisaient.* » (Aizicovici, 2020). De plus, en tant qu'autoentrepreneur/indépendant, les cotisations sociales sont à charge du coursier.
- Les frais d'équipement et de matériels sont à charge du coursier : véhicule, assurance, vêtements (adaptés à toutes les météo), smartphone avec une connexion internet performante, etc.
- Une concurrence entre les coursiers due au recrutement sans limites et au sureffectif : « *Avec le système d'attribution de créneaux aux livreurs, les grandes plateformes jouent sur la concurrence entre livreurs et du coup nous sommes obligés de travailler quasiment 7j/7 si l'on ne veut pas perdre nos créneaux* » (Bouland, 2019).
- Paiement à la course ; et donc, de plus en plus de temps de travail non rémunéré (puisque les temps d'attente ne sont pas rémunérés et que ces temps d'attente sont de plus en plus fréquents à cause, notamment, du recrutement sans limites qui fait augmenter sans cesse le nombre de coursiers disponibles sans que cela ne soit proportionnelle à une augmentation des livraisons à effectuer) : « *Beaucoup font 60 heures par semaine, dont 30 heures à attendre* » (Aizicovici, 2020).
- Faible protection sociale (celle de l'autoentrepreneur/indépendant, puisque les coursiers ne sont pas salariés) : « : « *J'ai fait une chute à vélo et je me suis cassé les dents. J'en ai eu pour près de 4 000 euros de frais et je n'ai obtenu que 200 euros de remboursement par la sécurité sociale. Mes employeurs n'ont rien voulu savoir alors que c'était un accident de travail.* » (Ramirez, 2021).
- Une organisation du travail digitalisée et dépendante de l'algorithme qui est source de multiples pressions : « *De nombreuses attentes devant les restaurants ou les cuisines obligent à vivre au rythme du retentissement de la sonnerie téléphonique de la livraison à réaliser. Elles sont l'objet de pressions sur le temps d'attente du consommateur, qui au final note la qualité du service. (...) La pratique de travail se caractérise par la disponibilité ou pas du coursier, la pression temporelle qu'il a pour prendre le message de livraison qui transforme « vos plats préférés vite livrés » en « dépêchez-vous de livrer »* (Baujard, 2022, p.48). « *Le temps réalisé pour la livraison est imposé par la plateforme qui précise au client qu'il ne s'écoule pas plus de trente minutes entre la commande et la livraison.* » (Baujard, 2022, p.50).
- Évaluation arbitraire de la course par le client qui peut engendrer des sanctions pour le coursier : « *La mauvaise note du livreur sur l'application présente le risque de désactivation du compte précisant la perte du travail. En cas de litige avec le client, le livreur appelle la centrale d'appel généralement basée dans un pays étranger, ce qui lui fait perdre beaucoup de temps.* » (Baujard, 2022, p.50).

### ◀ b) Du point de vue des restaurateurs

Les coursiers ne sont pas les seuls à subir le modèle des grandes plateformes. Du côté des restaurateurs, la situation n'est pas très enviable. En comptant les commissions prises par les grandes plateformes et les frais additionnels, ils doivent soustraire 30% à 40% de recette sur une commande en livraison (Denoyer, 2021). A cela, s'ajoutent les frais des contenants des plats : « *les barquettes, les petits pots pour les sauces et les sacs en craft coûtent cher* » (Denoyer, 2021). Les grandes plateformes ne prennent pas forcément soin de leurs relations avec



les restaurateurs : en cas de problèmes, le restaurateur se retrouve souvent en contact avec une plateforme téléphonique basée à des milliers de kilomètres ou « *en cas d'annulation d'un plat par le restaurant, si celui-ci n'est plus disponible, Uber Eats prend quand même une commission* » (Denoyer, 2021). Aussi, les restaurateurs n'ont pas leur mot à dire sur la manière dont leurs repas sont livrés, alors que, potentiellement, en cas de problème, les consommateurs rejettent la faute sur le restaurant et non sur le service de livraison. De plus, ces plateformes ne sont pas des prestataires de livraison anonymes : elles usent de méthodes de marketing (communication virale, mise en avant du nom de l'entreprise sur les moyens de transport, etc.) afin d'être visible par la foule de ceux qui sont de potentiels consommateurs et/ou livreurs. Le danger de cette visibilité pour les restaurateurs est la perte de contact direct avec les consommateurs (Rouquet et Roussat, 2022).

### ◀ c) Du point de vue des consommateurs

Du côté du consommateur, satisfaire sa demande d'avoir rapidement le plat qu'il a commandé parmi un large choix de restaurants constitue une priorité pour les plateformes classiques. Cela n'empêche cependant pas ces plateformes de le malmener, pourvu qu'il continue de consommer. La qualité du service de livraison diminue : « *Il n'y a plus le relationnel que l'on avait au début avec les restaurateurs ou les clients. Maintenant, on est tous pressés. Par conséquent, des livreurs ne veulent plus monter les étages jusqu'à la porte du client ou annulent une commande, car n'ayant pas le temps d'attendre devant le restaurant que cette dernière soit prête.* » (Fast&Curious). Également, le consommateur n'est pas conscient du montant réel qu'il paie pour commander via l'application et être livré. En effet, il paie en réalité un montant plus élevé que les frais de service et frais de livraisons qui lui sont facturés. En effet, le restaurateur gonfle les prix de ses plats en livraison afin de répercuter sur le prix facturé au client une partie de la commission qu'il doit payer aux plateformes. Avec ce système, un plat sur l'application est généralement plus cher qu'un plat sur la carte du restaurateur, ce que ne sait pas forcément le consommateur. Le montant que le consommateur a l'impression de payer pour commander sur les plateformes et se faire livrer est donc erroné ; et cela crée de mauvaises habitudes chez lui. Cette habitude est renforcée par les stratégies de développement des géants des plateformes qui n'hésitent pas à offrir des promotions sur les frais de livraison pour attirer toujours plus de consommateurs. « *Le client entend se faire livrer presque gratuitement aujourd'hui* » (Denoyer, 2021).

### ◀ d) Du point de vue de l'environnement

Sans grandes surprises, les plateformes classiques ne sont pas des exemples d'écoresponsabilité. C'est plutôt le contraire : elles ont des conséquences dramatiques sur l'écologie. En considérant qu'un repas livré utilise en moyenne 3 à 4 emballages, l'ancienne ministre française de l'Écologie Barbara Pompili a calculé qu'en 2019, sachant que 200 millions de repas ont été livrés en France, cela représentait plus de 600 millions d'emballages à usage unique. Et les dégâts ne s'arrêtent pas là. Bien que ces plateformes se vantent de recourir majoritairement au vélo pour livrer les repas, une enquête de France Info, réalisée sur un millier de livraisons à Paris et en proche banlieue, a révélé que 81% d'entre elles étaient effectuées en scooter. En effet, comme témoigne un livreur en scooter : « *J'ai quasiment triplé mon nombre de courses grâce à mon scooter. Pour un métier précaire comme celui-ci, j'avoue que la question ne s'est pas posée.* » (Morlier, 2023). Les plateformes classiques et leur modèle préfèrent délaisser la préoccupation de l'environnement et sont de vraies catastrophes écologiques.



### III. Les défis d'une alternative coopérative aux plateformes

A partir de l'analyse du modèle des plateformes et de notre expertise en création et développement de projets coopératifs, nous avons identifié trois défis à relever pour un projet coopératif qui souhaiterait s'imposer comme alternative éthique aux plateformes de livraison de repas : obtenir une part du marché et la conserver (*Défi n° 1*), organiser un service viable de livraison instantanée de repas (*Défi n° 2*), offrir aux coursiers à vélo une réponse satisfaisante à la précarisation de leur métier (*Défi n° 3*). Ensuite, nous nous sommes demandé comment les projets coopératifs de livraison de repas qui se développent en France font face à ces défis. Comment se positionnent-ils sur le marché de la livraison de repas ? (*Défi n°1*) Comment organisent-ils le service de livraison instantanée de repas, et ce, en étant viable ? (*Défi n°2*) Comment répondent-ils à la précarisation du métier de coursier ? (*Défi n°3*) Pour répondre à ces questions, nous nous sommes entretenus avec 5 projets coopératifs français : Sicklo, Naofood, Les Coursiers Brestois, Fast and Curious et Les coursiers Rennais. Notons, par ailleurs, que le seul projet qui a la forme juridique de coopérative est Sicklo. Les autres projets ont la forme associative, avec l'intention de passer en coopérative. Toujours est-il que ces projets reposent déjà sur le modèle coopératif : des coursiers se réunissent autour de leur besoin commun d'exercer leur métier dans de bonnes conditions et créent leur propre entreprise pour répondre eux-mêmes à ce besoin.

#### Défi n° 1. Obtenir une part du marché et la conserver

Pour s'imposer en tant qu'alternative, la première étape est d'exister, c'est-à-dire, obtenir une part du marché de livraison de repas et la conserver. Bien que la demande en livraison de repas à domicile explose, faire sa place sur ce marché et la conserver n'est pas si évident. Pour rappel (voyez Partie II. 1.), le marché de la livraison de repas est hyperconcurrentiel. Puisque les grosses plateformes obligent les autres acteurs du marché à maintenir des prix de livraison bas, cela rend le modèle économique difficilement tenable. En effet, il n'est pas évident pour ces entreprises d'amortir l'ensemble des coûts ; et ce, même en réduisant le coût de la main-d'œuvre des coursiers grâce au régime/statut d'autoentrepreneur/indépendant. De même, les grosses plateformes n'hésitent pas à développer au maximum leur communication afin d'être connues du grand public. Pour toutes ces raisons, il ne semble pas évident pour un acteur de s'imposer sur le marché de la livraison de repas aux côtés de gros acteurs internationaux tels qu'Uber Eats, Deliveroo et Just Eats Takeaway.

#### Comment les projets coopératifs qui se développent en France se positionnent sur le marché de la livraison de repas ?

##### ◀ a) Des projets de petite ampleur à l'échelle locale

Les projets qui se développent sur le marché de la livraison de repas sont des projets locaux qui œuvrent à l'échelle d'une ville et qui rassemblent quelques coursiers (entre 1 et 20). Pour la plupart, ils sont encore assez jeunes. Certains d'entre eux sont toujours à la recherche d'un modèle économique viable, stable et rentable. Notons aussi que ces jeunes projets sont souvent nés pendant les périodes de confinements et de couvre-feux qui ont fait exploser la demande en livraison de repas. Leur volume de commandes reste assez faible, et la part du marché de livraison de repas à domicile qu'ils prennent est très minime. Les plateformes classiques ont le monopole du marché de la livraison de repas. Néanmoins, quelques projets arrivent à tirer leur épingle du jeu. Parmi eux, citons l'acteur le plus important en termes



de volumes de commandes « Naofood » qui a livré à Nantes 35 000 repas en 2021. A ses côtés, la SCOP « Sicklo » qui a livré entre 60 et 70 repas par jour à Grenoble en 2022.

### ◀ b) Les plus-values d'une offre de service éthique

Contrairement aux plateformes classiques, les projets coopératifs sont attentifs à l'éthique de leur un modèle, et plus particulièrement de leur offre de service, ce qui leur donne des plus-values sur le marché de la livraison de repas. Un de leurs atouts est la sélection des restaurants qu'ils livrent. Ils obtiennent des exclusivités avec des restaurants – souvent réputés dans la ville – qui ne sont pas sur les plateformes classiques par conviction ou à la suite de mauvaises expériences avec elles. Aussi, ils misent sur un service irréprochable afin de fidéliser leurs consommateurs et de nouer un lien de confiance avec les restaurants : « *On a besoin de la confiance des partenaires restaurants, pour accéder au volume, et acquérir l'exclusivité du service de livraison. C'est la clé du développement, en plus de la fidélisation du client qui passe par un service de livraison irréprochable.* » (Les Coursiers Rennais). Par ailleurs, en effectuant les livraisons exclusivement à vélo, ils ont un meilleur impact environnemental que les plateformes classiques. De manière générale, les clients et restaurants conscients des dérives de ces plateformes et/ou qui interrogent leurs modes de consommations préféreront se tourner vers les projets coopératifs. « *On vise une prestation haut de gamme, avec une valeur ajoutée en termes de choix de restaurant. On a des restaurants à Rennes qui sont exclusifs à notre service de livraison et qui ont une belle réputation. On souhaite proposer une offre de service locale, vertueuse, écologique et éthique. C'est vraiment notre point fort et il faut qu'on communique davantage là-dessus* » (Les Coursiers Rennais). Autre exemple, le fait que Naofood reverse une partie du prix de la course à des associations locales plait beaucoup aux clients.

### ◀ c) L'enjeu-clé de la communication et de la sensibilisation

Pour que les clients et les restaurateurs choisissent de se tourner vers une alternative coopérative plutôt que vers les plateformes classiques, il faut d'abord qu'ils aient connaissance de l'existence de ces alternatives. La communication est un enjeu-clé dans le développement des projets coopératifs sur le marché, et ce d'autant plus face aux plateformes qui usent de techniques agressives de marketing. Naofood, qui a le plus gros volume de commandes, a beaucoup travaillé sa communication ; ainsi, chaque coursier a une « mascotte ». Par ailleurs, pour faire valoir les plus-values des projets coopératifs, il faut que le consommateur soit conscientisé des dérives des plateformes classiques et de l'importance de se tourner vers une alternative éthique. Si ce travail de communication et de sensibilisation est primordial, il est aussi très conséquent et nécessite des ressources (et pour le moment, nous le verrons, il est *presque* toujours fait à titre bénévole).

### Conclusion :

**Les projets coopératifs qui se développent en France sont des projets plutôt récents, de petites tailles, qui œuvrent à l'échelle d'une ville et qui ont un volume de commande assez faible. La place qu'ils prennent sur le marché de la livraison est très minime. Les plateformes classiques ont un quasi-monopole du marché de la livraison de repas. Toujours est-il que l'éthique de ces projets leur donne des plus-values par rapport aux plateformes classiques. Cependant, pour les faire valoir, un travail conséquent de communication et sensibilisation est nécessaire pour conscientiser le grand public de l'importance de se tourner vers une alternative éthique.**



## Défi n° 2. Organiser un service viable de livraison instantanée de repas

Organiser un service de livraison instantanée de repas – c’est-à-dire, assurer la livraison d’un repas dans les 30-50 minutes après avoir été commandé – est assez contraignant. Le challenge est d’avoir un coursier disponible lorsqu’un client décide de commander un repas d’un restaurant afin qu’il puisse récupérer la commande et la livrer au client dans les 30-50 minutes. Le coursier, en plus d’être disponible, doit également être dans un rayon proche du restaurant et du client. S’ajoute à cela le fait que les heures de fortes demandes de livraison de repas sont limitées sur une journée : vers midi (11h-14h) et en début de soirée (18h-21h). Par conséquent, il faut qu’à ces heures-là, suffisamment de coursiers soient mobilisés dans un rayon déterminé pour assurer les demandes de livraisons plus ou moins simultanées. Seulement, le nombre de demandes de livraisons est assez aléatoire et difficile à anticiper, même si quelques indicateurs sont connus : par exemple, les demandes sont plus importantes les week-ends et jours fériés ainsi que les jours de mauvais temps. Et enfin, *the last but not the least*, le service doit être organisé de manière viable : et ce, compte tenu de la concurrence sur le marché qui maintient des prix de livraison bas. La solution des plateformes classiques pour faire face à ces contraintes est de mettre en place un algorithme efficace et puissant, de faire appel au « crowd-delivery » et d’employer le coursier sous le régime/statut autoentrepreneur/indépendant. Or, ces pratiques, nous l’avons vu, conduisent à la précarisation du métier de coursier (voyez Partie II. 2, a).

### Comment les projets coopératifs qui se développent en France organisent leur service de livraison de repas instantané ; et ce, en étant viable ?

#### ◀ a) Le fonctionnement du service de livraison instantanée de repas

Les projets coopératifs qui se développent en France proposent la livraison instantanée de repas dans une zone géographique limitée (qui correspond à une ville) à des créneaux horaires fixes (vers midi et en début de soirée). Comparée aux plateformes classiques, l’offre est davantage limitée dans l’espace et dans le temps. Comme interface numérique, les projets recourent au logiciel de Coopcycle (auquel ils ont droit si, après un certain délai, ils salarient leur coursier et se constituent sous forme coopérative). Leur système de tarification est similaire aux plateformes classiques, c’est-à-dire qu’ils facturent des frais de livraison au consommateur (souvent, selon la zone, de 3,5 à 8€) et qu’ils prennent une commission au restaurateur (20-25% du panier). Souvent, les projets exigent un montant minimum de commande (12-15€). Ainsi, ils retirent une marge sur chaque course (en moyenne, 9 à 10€) qu’ils répartissent ensuite entre le coursier et le projet. D’un projet à l’autre, le pourcentage de commission, les frais de livraison, la rémunération du coursier varient quelque peu, mais le système de tarification est le même. Pour assurer les livraisons instantanées, un planning est prévu avec un certain nombre de coursiers sollicités par créneaux horaires. Pendant les créneaux horaires, une personne a un rôle de « dispatch » afin d’assigner les commandes ainsi que de gérer les appels téléphoniques et les problèmes.

Sur ce modèle, les projets parviennent à s’organiser et à proposer la livraison instantanée de repas. Cependant, l’incertitude du volume des commandes dû au caractère « instantané » de l’offre de service reste une difficulté à laquelle les projets sont confrontés. « *De semaine en semaine, on comprend comment fonctionnent les volumes et on s’adapte. Il faut essayer de trouver l’équilibre constant, on y arrive bien même si ce n’est pas toujours évident. C’est un métier qui est aléatoire, on se fait surprendre tout le temps, notamment en fonction de la météo qu’il faut sans cesse regarder.* » (Naofood). « *À titre d’exemple, s’il pleut un soir, on fait 30% de commandes en plus. Donc, pour faire les plannings, c’est très compliqué, surtout*



*lorsqu'on salarie les coursiers. » (Sicklo). « Ces hivers, on a un peu trop surestimé le besoin en coursiers et on s'est un peu planté. » (Sicklo). « Le fonctionnement reste très flexible, ce qui nous amène à relever des problèmes de sous-effectif certains jours, notamment le week-end. » (Les Coursiers Rennais).*

## ◀ b) Les facteurs de viabilité des projets coopératifs

La question reste de savoir si le fonctionnement du service de livraison de repas permet au projet d'être économiquement viable. Pour les projets, une clé de la viabilité est de générer un volume assez important et constant de commandes pour dégager suffisamment de marge ; ce qui n'est pas toujours évident, surtout au début : *« On a une clientèle au Havre assez difficile à convaincre. En termes de livraisons, on est entre 2 et 4 livraisons la semaine et 5-6 le week-end. Mais honnêtement, avec les beaux jours qui arrivent, c'est difficile. On fait très peu de volume. Mon compagnon qui est livreur est d'ailleurs toujours chez Deliveroo, pour pouvoir avoir un salaire décent à la fin du mois. » (Fast & Curious).* Cela dit, il existe des projets qui génèrent des volumes de commandes plus conséquents tels que Naofood (95 repas/jour en moyenne) et Sicklo (65 repas/jour en moyenne). Cependant, nous allons le voir, l'augmentation du volume de commandes n'est pas le seul facteur de viabilité de ces projets.

Deux économies de coûts « illégitimes » sont à mettre en évidence, car elles participent largement à la viabilité de la plupart des projets coopératifs qui se développent. Ces économies de coûts sont dites « illégitimes », car une entreprise qui se veut éthique devrait, en principe, assumer ces coûts. La première économie illégitime est liée au statut des coursiers qui, nous en reparlerons dans le défi n°3, sont encore souvent des autoentrepreneurs. De ce fait, cela permet aux projets de se libérer d'un certain nombre de frais (qui varie selon les projets) : les heures d'attente, les équipements, le matériel, les cotisations sociales, etc. *« Le gros avantage de rémunérer à la course est qu'il n'y a pas de charge fixe. » (Les Coursiers Rennais).* La seconde économie de coûts concerne toutes les tâches de gestion des projets : comptabilité, suivi financier, prospection, commercialisation, communication, administration, ressources humaines, etc. Le plus souvent, elles sont effectuées à titre bénévole : *« Le temps que j'accorde pour la gestion est 100% bénévole. La gestion interne demande beaucoup de temps et c'est du bénévolat en bonne partie. » (Naofood).* *« On s'occupe à deux de toute la gestion (l'un de la partie financière et l'autre de la partie commerciale et démarchage) et des tâches administratives et cela n'est pas rémunéré. » (Les Coursiers Rennais).* Les projets sont bien conscients de l'existence de ces économies de coûts et de leur caractère « illégitime ». Leur volonté n'est pas que la viabilité de leurs projets repose sur ces économies de coûts. Ils souhaitent être en mesure de salarier les coursiers et de rémunérer les tâches de gestion. Mais pour cela, elles doivent atteindre leur objectif d'augmentation du volume de commandes.

Cela étant dit, le projet Sicklo tire son épingle du jeu puisqu'il n'est pas concerné par les économies de coûts évoqués. En effet, il salarie l'ensemble de ses coursiers (15 coursiers qui équivalent à 9-10 ETP) et rémunère les heures de gestion (au même taux horaire que les heures de livraison). *« Chez Sicklo, on pédale au maximum à mi-temps ; le reste, ce sont des heures de gestion. D'ailleurs, on aimerait revaloriser à la hausse les heures de gestion. » (Sicklo).* Avec ce fonctionnement, ils sont en positif. *« En 2021, le résultat net était de 20 000 euros, sachant qu'on avait encore des subventions. Si on enlève les subventions, notre bénéfice n'est pas aussi beau. On cherche encore des subventions parce qu'on est encore en développement. La production ne dégage pas encore assez de marge pour tout financier. » (Sicklo).* Évidemment, pour les projets qui en bénéficient, les aides publiques participent à leur viabilité. Un autre facteur de viabilité de Sicklo est qu'ils diversifient leurs activités : ils sont à 60% sur la livraison de repas, à 20% sur la livraison courante et à 20% sur des gros contrats de marché public. La diversification de leurs activités est importante, surtout pour leur permettre de salarier les coursiers : *« C'était essentiel de développer d'autres services pour être moins impacté par la variabilité de la food. Si on a plein de petites courses entre les services, cela comble*



les créneaux qui ne sont pas pris par la food. Le but n'est pas de devenir énorme, mais plutôt d'avoir du volume étalé pour avoir une activité plus étalée. » « Aussi, on a besoin de gros contrats stables pour être sûr que l'argent rentre tous les mois. » (Sicklo). D'ailleurs, pour rappel, cela fait également partie de la stratégie des plateformes classiques de développer d'autres services (des services de publicité et les dark kitchen, notamment). D'autres projets sont également d'avis que la diversification des activités est un facteur de viabilité : « Je pense que pour atteindre un objectif de salarier 80% de nos effectifs, il faudra développer d'autres secteurs en parallèle de la food. » (Les Coursiers Rennais).

Actuellement, au sein des projets coopératifs, le service de livraison instantanée de repas n'est pas suffisamment rentable pour assurer, à lui seul, la viabilité des projets. À cet égard, rappelons que les plateformes classiques de livraisons de repas peinent aussi à trouver un modèle économique tenable dans ce contexte hyperconcurrentiel du marché de la livraison de repas et que nombreuses d'entre elles n'ont pas survécu rappel (voyez Partie II. 1)

### ◀ c) Le manque de compétences entrepreneuriales internes

A propos de ce défi d'organiser de manière viable un service de livraison instantanée de repas, il nous semble important de mentionner le manque de compétences entrepreneuriales que révèlent les projets. Les porteurs des projets coopératifs qui se développent sont avant tout des coursiers passionnés de vélo qui souhaitent exercer leur métier dans de meilleures conditions que celles offertes par les plateformes classiques. « Très vite, on a été 9 livreurs, avec tous la vocation de livrer à vélo. Par contre, il n'y avait pas grand monde au sein d'un projet qui avait la vocation d'un porteur de projet. On n'est pas des professionnels de l'entrepreneuriat. On n'a pas mal tâtonné, notamment pour se structurer. » (Les Coursiers Rennais). « C'est difficile de trouver des profils qui ne veulent pas faire que du vélo, mais qui ont aussi une appétence pour d'autres tâches à côté. » (Sicklo). « On a fait l'erreur de penser que gérer une structure était simple. Aujourd'hui, on se rend bien compte qu'il faut avoir des compétences, notamment sur les questions de management. » (Naofood). Ce manque de compétences – et même plus, ce manque d'« envie entrepreneuriale » – a, sans aucun doute, une incidence sur la manière dont les projets vont organiser leur service de livraison instantanée de repas de manière viable. A cet égard, Sicklo a fait le choix d'engager un profil davantage gestionnaire. « Fin 2021, c'était un peu la crise du grossissement : ils sont passés de 6 bénévoles à 13 salariés. Il fallait penser comme une entreprise. Il fallait structurer tout cela. Je suis donc arrivé en janvier pour justement structurer l'activité administrative et la gestion des ressources humaines. » (Sicklo).

### Conclusion :

**Bien que l'incertitude du volume des commandes dû au caractère « instantané » de l'offre de service reste une difficulté, les projets coopératifs qui se développent en France arrivent à organiser un service de livraison de repas. Néanmoins, ce service n'est pas suffisamment rentable pour assurer, à lui seul, la viabilité des projets : d'autres éléments sont nécessaires (économies illégitimes de coûts, aides publiques, diversification des activités). Par ailleurs, les projets révèlent un manque de compétences entrepreneuriales en interne qui a, sans aucun doute, une incidence sur la manière dont les projets vont s'organiser de manière viable.**



## Défi n° 3. Offrir aux coursiers à vélo une réponse satisfaisante à la précarisation de leur métier

La question d'une alternative coopérative aux plateformes classiques de livraison de repas part du constat de la dégradation des conditions de travail des coursiers au sein de ces plateformes. Face à cette précarisation du métier de coursier, la solution d'une alternative coopérative est évoquée : et si, les coursiers créaient leur propre coopérative de livraison de repas, afin de ne plus être dépendant de ces plateformes et d'ainsi décider de la manière d'exercer leur métier ? Par conséquent, l'un des défis principaux d'une alternative coopérative aux plateformes est d'offrir aux coursiers à vélo une réponse satisfaisante à la précarisation de leur métier. Or, cela n'est pas si évident. Donner le pouvoir de décisions aux coursiers n'implique pas automatiquement qu'ils exercent leur métier dans de bonnes conditions. En effet, les coursiers créent une alternative qui se trouve sur un marché largement monopolisé par les plateformes classiques. Le modèle d'affaires de ces plateformes a une incidence sur celui des alternatives coopératives. Celles-ci doivent concurrencer ce modèle qui a créé certaines habitudes chez les consommateurs. Notamment, le consommateur souhaite se faire livrer « instantanément », c'est-à-dire 30-50 min après avoir décidé qu'il voulait commander un repas. Aussi, il entend se faire livrer à des prix très bas, qui ne reflètent pas le coût réel de la livraison. Autre exemple, il s'est habitué à suivre le coursier en temps réel sur l'application et à le noter de manière totalement arbitraire à la fin de course. Or, ce mode de consommation créé par les plateformes classiques n'est pas forcément compatible avec des bonnes conditions de travail pour le coursier. En effet, si les plateformes classiques cherchent constamment à satisfaire au mieux le consommateur, ce n'est pas le cas du coursier et de ses conditions de travail qu'elles négligent et dégradent comme bon leur semble. De ce fait, le challenge pour les alternatives coopératives est d'attirer et satisfaire un client « mal habitué », tout en permettant au coursier d'exercer son métier dans de bonnes conditions.

### Comment les projets coopératifs qui se développent en France répondent à la précarisation du métier de coursier ?

#### ◀ a) L'initiative de coursiers passionnés mécontents des plateformes classiques

L'origine des différentes alternatives coopératives qui se développent en France est la même : des coursiers mécontents de leurs conditions de travail chez les plateformes classiques décident de monter leur propre projet de livraison de repas afin d'exercer leur métier dans de meilleures conditions. « *J'étais coursier chez Uber Eat et un vrai passionné de vélo. Un jour, je me suis retrouvé à discuter avec mes collègues coursiers des mauvaises conditions de travail. On s'est dit en rigolant « pourquoi pas se lancer et créer notre propre service de livraison à vélo ». J'avais vraiment envie d'aider les coursiers, que le métier soit reconnu. Tout devenait compliqué sur les plateformes, on voulait dire stop.* » (Naofood). Ce fait révèle bien l'urgence pour les coursiers de trouver des alternatives aux plateformes classiques. D'ailleurs, contrairement aux idées reçues du coursier de plateforme qui exerce ce métier par nécessité (parce qu'il est facilement accessible et qu'il faut arrondir les fins de mois), ces coursiers sont de véritables passionnés de vélo et de leur métier. « *À la base, ce sont vraiment des gens qui aimaient le vélo, qui voulaient simplement avoir de meilleures conditions de travail, notamment sur les questions de protection sociale.* » (Sicklo). Il n'y a donc aucun doute sur leur sincérité et leur volonté de lutter contre la précarisation du métier de coursier. Leur priorité est d'offrir de bonnes conditions de travail aux coursiers, ce qui n'est pas le cas des plateformes classiques. Cependant, cela n'est pas si facile dans les faits, principalement parce qu'il faut assurer la viabilité et la rentabilité du projet.



## ◀ b) Le statut du coursier : salarié ou autoentrepreneur

Les plateformes classiques sont en mesure de jouer avec les conditions de travail des coursiers selon les besoins de leur modèle d'affaires, et d'ainsi les dégrader comme bon leur semble parce qu'elles les emploient sous le régime d'autoentrepreneur (similaire au statut d'indépendant belge). Pour conserver ce statut, elles organisent le travail et construisent un argumentaire pour éviter de réunir les conditions d'existence du contrat de travail, et ainsi échapper à la requalification. Cet argumentaire a d'ailleurs été attaqué devant différentes instances juridiques. De ce fait, le régime d'autoentrepreneur est pointé du doigt comme cause de dégradation des conditions de travail. En réaction, salarier les coursiers est considéré comme indispensable pour lutter contre la précarisation du métier. D'ailleurs, il s'agit d'une des conditions pour avoir accès au logiciel de Coopcycle (avec un délai de mise en conformité au début). Cependant, au sein des projets coopératifs, les réalités et les avis sont quelque peu différents.

Le seul projet interrogé qui salarie l'ensemble des coursiers est Sicklo. « Pour nous, le salariat est la solution pour protéger nos coursiers. Ce n'est pas un métier facile, il peut y avoir des accidents. Aussi, le salariat permet d'instaurer une vraie équipe avec un lien de subordination. Pour la qualité du travail et la valorisation du travail de coursier, le salariat est très important. Dès le début, c'était un choix de salarier les coursiers dès que c'était possible. ». Pour les projets qui font exclusivement de la livraison de repas, instaurer le salariat est plus compliqué. Naofood salarie une partie de ses coursiers : les autres sont autoentrepreneurs ou bénévoles. « Notre équipe est composée à la fois d'autoentrepreneurs et de salariés. On a différents contrats CDI, mais on se rend bien compte que le salariat est très compliqué et ne convient pas forcément avec notre modèle économique. Nos heures de travail sont très courtes : on travaille 3h par jour à fond. C'est compliqué d'offrir un 35h : la personne pourra rouler au maximum 30 h en faisant 7 j sur 7, ce qui n'est pas autorisé. Pour cela, il faut développer d'autres activités pour permettre une plage horaire plus élevée. » (Naofood). Quant aux autres projets interrogés, il fonctionne exclusivement sur l'autoentrepreneuriat. « C'est une facilité de se réunir autour de ce statut pour monter un collectif. L'objectif initial n'était pas de salarier les coursiers. » (Les Coursiers Rennais). Par ailleurs, l'autoentrepreneuriat n'existe pas seulement pour des raisons « pragmatiques » comme l'impossibilité de combler les plages horaires et d'offrir un 35h ou le manque de ressources financières pour assumer le coût du contrat de travail. En effet, il découle également d'un choix des coursiers. « Lorsqu'on passe d'autoentrepreneur à salarié pour la même activité, il faut arriver à changer les habitudes qu'on avait avec les grandes plateformes. Le régime d'autoentrepreneur permet une telle liberté qu'il est difficile de revenir à un modèle salarial. » (Naofood). « On n'envisage pas d'évincer complètement le régime d'autoentrepreneur de notre modèle. Le statut d'indépendant est un statut légitime et cohérent, à partir du moment où le coursier est vraiment indépendant et où les taux horaires sont cohérents. » (Les Coursiers Rennais) « Pour un grand nombre, le régime d'autoentrepreneur leur convient bien : ils n'ont pas envie d'être salariés. » (Naofood).

Il semblerait donc que les projets alternatifs de livraison de repas ne soient pas si radicaux concernant le régime d'autoentrepreneur. Dans tous les cas, qu'il s'agisse du régime d'autoentrepreneur ou du statut de salarié, l'objectif est d'offrir au coursier une sécurité de l'emploi et de revenu ainsi que des conditions de travail décentes. Et à cet égard, le salariat offre plus de garanties que l'autoentrepreneuriat. Salarier les coursiers est un moyen de répondre à la précarité de leur emploi.



### ◀ c) De meilleures conditions de travail

Reprenons les critiques adressées aux plateformes classiques à propos des conditions de travail et regardons comment cela se passe au sein des projets coopératifs :

- La rémunération au sein des plateformes classiques est de plus en plus faible (pour un coursier qui effectue 3 courses en 1h chez Uber Eat : en moyenne 14€brut/heure)

Pour les coursiers salariés des projets coopératifs, ils bénéficient du « smic », c'est-à-dire le salaire minimum légal (c'est-à-dire 11,27€ brut/heure en janvier 2023). Pour les coursiers autoentrepreneurs des projets coopératifs : « *Nous rémunérons environ 7,5€ la course* » (Les Coursiers Rennais). « *Les autoentrepreneurs travaillent 20- 25h/semaine et ont 1500-1800 euros brut/mois* » (Naofood).

- Les frais à charge du coursier (achat du matériel et équipement, frais de réparations, etc.)

Selon les projets, ils essaient de limiter les frais à charge du coursier. Seulement, la situation financière de leur projet ne leur permet pas de les prendre tous en compte : « *On aimerait aussi avoir une flotte de vélos pour nos coursiers. Actuellement, les coursiers ont leur propre vélo : par contre, on se charge des réparations.* » (Sicklo).

- La concurrence entre les coursiers

Dans les projets coopératifs, cette concurrence n'existe pas puisqu'ils planifient à l'avance les coursiers qui travaillent pendant les créneaux horaires de manière à se répartir les heures de travail. Aussi, le recrutement n'est pas sans limites, mais selon les besoins et les possibilités des projets.

- Le paiement à la course : donc, les temps d'attentes ne sont pas rémunérés.

Pour les coursiers salariés des projets coopératifs, ils ont un CDI avec une rémunération fixe par mois. Les temps d'attentes sont donc rémunérés. Pour les coursiers autoentrepreneurs des projets coopératifs, ils sont rémunérés à la course. Néanmoins, les horaires sont planifiés de sorte qu'ils aient des courses à réaliser durant les créneaux horaires pour lesquels ils sont sollicités. Les temps d'attentes sont donc plus faibles.

- Faible protection sociale (celle du régime/statut d'autoentrepreneur/indépendant).

Pour les coursiers salariés des projets coopératifs, ils bénéficient de la protection sociale (assurance chômage, assurance maladies et accidents de travail, assurance retraite). Pour les coursiers autoentrepreneurs des projets coopératifs, ils ont la protection sociale relative à ce statut ; et celle-ci est, comme pour les coursiers des plateformes classiques, faible.

- Une organisation du travail digitalisée et dépendante de l'algorithme qui est source de multiples pressions.

Les coursiers organisent eux-mêmes leur travail. Ils se connaissent entre eux et peuvent discuter et échanger. Ils essaient de prévoir au mieux le volume de commandes et le nombre de coursiers nécessaires. Le logiciel de Coopcycle est un outil de gestion. L'organisation du travail est humaine et attentive aux conditions de travail des coursiers.

- Évaluation arbitraire de la course par le client qui peut engendrer des sanctions pour le coursier.

Les projets sont attentifs à la relation entre le coursier et le client. Les conflits potentiels sont avant tout réglés via une discussion en direct et humaine (et pas une plateforme basée à l'étranger). Un client mécontent ne peut, à lui seul, engendrer des sanctions pour le coursier. Comme expliqué au point précédent, l'organisation du travail est humaine.

Globalement, hormis la rémunération qui reste faible, les conditions de travail sont meilleures au sein des projets coopératifs que sur les plateformes classiques. Rappelons que ces projets sont à taille humaine, à l'inverse des plateformes présentes à l'échelle mondiale et entièrement digitalisées. Aussi, les projets sont attentifs aux conditions de travail du coursier et ont à cœur de leur offrir un emploi décent, contrairement aux plateformes classiques qui les considèrent uniquement comme des moyens de livraison. Mais si les conditions sont meilleures, est-ce suffisant pour sortir les coursiers de la précarité, compte tenu notamment du faible niveau de rémunération ? En effet, l'inventaire des conditions ci-dessus démontre que



les projets restent coincés par les contraintes économiques du service de livraison instantanée de repas. De ce fait, ils ne peuvent répondre que partiellement à la problématique de la précarisation du métier de coursier.

### Conclusion :

Les projets coopératifs qui se développent en France sont initiés par d'anciens coursiers mécontents des plateformes classiques qui veulent lutter contre la précarisation de leur métier. Leur priorité est d'offrir de bonnes conditions de travail aux coursiers, ce qui n'est pas le cas des plateformes classiques. Cela passe notamment par l'établissement d'un contrat de travail salarié pour les coursiers, même si les projets considèrent que le régime d'autoentrepreneur n'est pas en soit incompatible avec un emploi décent (pourvu qu'il ne soit pas utilisé à mauvais escient, comme le font les plateformes classiques). Globalement, hormis la rémunération qui reste faible, les conditions de travail sont meilleures au sein des projets coopératifs que sur les plateformes classiques : mais est-ce suffisant pour sortir de la précarité ? Actuellement les projets n'ont pas les moyens de résoudre complètement la problématique de la précarisation du métier de coursier (notamment concernant leur rémunération). Ils ne répondent que partiellement à cette problématique.



## Conclusion : La coopérative est-elle une solution ?

Cette étude révèle la complexité de construire une alternative coopérative aux plateformes classiques de livraison de repas, ainsi que les différents enjeux qui s’y jouent. Si la Partie I nous enseigne que ce type de projets se développe sur le territoire français, la Partie III démontre que leur objectif de se poser en alternative aux plateformes classiques n’est pas facile à réaliser. Les défis à surmonter sont de tailles. Les projets qui se développent prennent une part très minime du marché. Les plateformes classiques continuent à le monopoliser. Outre les difficultés organisationnelles liées au caractère instantané du service, la livraison de repas à domicile n’est pas suffisamment rentable pour assurer, à elle seule, la viabilité des projets : d’autres facteurs entrent en jeu (économies illégitimes de coûts, diversification des activités, aides publiques). Et pour le coursier, ces projets ne répondent que partiellement à la précarisation de son métier. Cela étant dit, l’émergence de ces projets initiés par d’anciens coursiers mécontents des plateformes classiques témoigne de l’urgence de trouver une alternative à ces plateformes.

L’analyse du modèle des plateformes classiques en Partie II confirme cette urgence : leur modèle n’a effectivement rien d’éthique et malmène autant les coursiers que les restaurateurs, les consommateurs et l’environnement. Pourtant, ce modèle monopolise le marché de la livraison instantanée de repas puisqu’il est le seul à satisfaire un nouveau mode de consommation qu’il a créé et répandu ; c’est-à-dire, commander sur son téléphone, de manière simple et rapide, un plat parmi un large éventail de choix de restaurants, et qui sera instantanément livré à domicile pour en apparence peu de frais. Parce que ce nouveau mode de consommation s’est construit au départ d’un modèle intrinsèquement dépourvu d’éthique, il est difficile à transposer tel quel dans un modèle qui se veut éthique. De ce fait, les projets coopératifs peinent à allier leurs valeurs et principes aux contraintes de ce nouveau mode de consommation. D’ailleurs, s’imposer de manière éthique face au monopole de grandes plateformes numérisées n’est pas une difficulté propre au secteur de la livraison de repas. A titre d’exemple, citons la plateforme coopérative Fairbnb qui tente, tant bien que mal, de se faire une place aux côtés d’Airbnb : et ce, tout respectant les résidents et les communautés locales, ainsi que des principes de propriété collective, d’administration démocratique, de durabilité sociale, de transparence et de responsabilité.

Construire un modèle éthique qui satisfait les nouveaux modes de consommation qu’ont créés les plateformes numérisées est laborieux. Et comme cette étude le démontre, même si réunir les coursiers au sein d’une coopérative pour leur donner le pouvoir de déterminer les conditions de travail est un bon début, cela n’est pas suffisant. La coopérative n’est pas, à elle seule, une solution clé-sur-porte pour s’imposer face aux plateformes classiques. Pour autant, faut-il abandonner ? En connaissant les dégâts sociaux et environnementaux du modèle des plateformes classiques, leur laisser l’entière du marché en pleine expansion de la livraison de repas instantanée n’est sans doute pas une solution.

Pour qu’une alternative coopérative puisse un jour s’imposer sur le marché de la livraison de repas, nous sommes d’avis que d’autres chantiers doivent être davantage investis, principalement :

### ◀ Obtenir l’intervention des pouvoirs politiques

Sur le marché de la livraison de repas, il n’y a pas – ou très très peu – de place pour une alternative éthique. Tandis que les alternatives éthiques ne souhaitent pas contrer les règles de droit préétablies, les plateformes usent d’ingénieries pour sans cesse contourner ce droit ; et ce, aux dépens des travailleurs. Dès lors, comment concurrencer un adversaire qui ne conforme pas aux mêmes règles du jeu ? Il faudrait, avant tout, s’assurer que les plateformes cessent de déconstruire et reconstruire les règles comme bon leur semble. Il est du devoir des pouvoirs politiques de s’assurer que les règles soient respectées. Plutôt que de laisser les plateformes créer, avec leur lobbying politique, une « troisième » catégorie de travailleur, ils devraient plutôt assurer le respect des principes fondamentaux du droit du travail qui ont permis aux travailleurs de l’ère



industrielle de sortir de la précarité. Or, avec les travailleurs des plateformes, l'acquis des droits sociaux a fait un saut en arrière. À titre d'exemple, citons le gouvernement espagnol qui a adopté la « *Riders law* » entrée en vigueur en août 2021. Cette loi offre deux garanties inédites aux coursiers : une présomption de salariat pour les coursiers qui effectuent leur travail pour une entreprise gérée par un algorithme ou une plateforme numérique, et une obligation d'accès de ceux-ci à cet algorithme. Depuis l'entrée en vigueur de cette loi, il est intéressant de noter que *Deliveroo* a quitté le marché espagnol. Par conséquent, pour espérer la naissance d'une alternative éthique aux plateformes, il faut avant tout l'intervention des pouvoirs politiques afin que les droits fondamentaux soient respectés de tous.

#### ◀ **Conscientiser les consommateurs sur leurs modes de consommation**

Les alternatives éthiques peinent à satisfaire un consommateur « mal habitué » qui souhaite être livré instantanément, à bas prix et parmi un large éventail de choix. Cependant, en le sensibilisant aux méfaits des plateformes classiques, les alternatives éthiques ont des arguments pour le convaincre de changer ses habitudes de consommation (payer un prix plus élevé, planifier les commandes plus en avance, se contenter d'un choix restreint de restaurants), afin qu'elles soient davantage compatibles avec un modèle d'affaire éthique. Ceci étant dit, en poussant sa remise en question encore plus loin, le consommateur pourrait même se demander si son « besoin » de se faire livrer un repas instantanément est légitime.

#### ◀ **Développer de l'expertise sur un modèle d'affaires alternatif aux plateformes classiques de livraison de repas**

Les alternatives éthiques qui se développent sont initiées par des coursiers qui ne sont pas formés à la création et la gestion de projets entrepreneuriaux. Or, concurrencer les plateformes classiques armées de professionnels de l'entrepreneuriat est un défi de taille. Le développement d'expertise sur un modèle d'affaires alternatif aux plateformes classiques de livraison de repas est donc nécessaire. Un exemple de piste à investiguer : le constat qu'un modèle d'affaires alternatif aux plateformes de livraison de repas doit prévoir l'offre d'autres activités que la livraison instantanée de repas afin d'offrir des emplois stables.

#### ◀ **Être plus créatif : pourquoi pas la coopérative multipartite ?**

Le modèle d'affaire des projets coopératifs qui émergent, bien qu'il soit plus éthique, est dans son fonctionnement assez proche de celui des plateformes classiques. Peut-être vaut-il mieux oublier ce modèle dominant, prendre de la hauteur et imaginer une tout autre configuration. Dans la recherche de modèles alternatifs, la créativité est essentielle. À titre exemple, plutôt que d'envisager une coopérative de coursiers, pourquoi ne pas construire une coopérative multipartite ? Elle réunirait alors plusieurs parties prenantes du secteur de la livraison de repas : les coursiers, évidemment, mais aussi les restaurateurs, les pouvoirs publics, ou d'autres parties prenantes pertinentes.

Vous l'aurez compris, derrière l'investigation de ce nouveau modèle de coopérative de livraison de repas, se trouve le débat autour de l'économie collaborative de plateformes (Debry, 2021). Si l'émergence de cette économie collaborative peut être réjouissante, sa récupération par un modèle purement capitaliste piloté par des intérêts extrêmement spéculatifs l'est nettement moins. Malheureusement, le marché de la livraison instantanée de repas n'échappe pas à ce phénomène et se trouve monopolisé par Uber Eats et Deliveroo qui détournent les principes de l'économie collaborative pour exploiter la main-d'œuvre des coursiers.



# BIBLIOGRAPHIE

Austin L. (s.d.), *The Uber Eats Business Model Analysis – FourWeekMBA*, consulté sur <https://fourweekmba.com/uber-eats-business-model/>.

Aizicovici F. (2020), « *Beaucoup font 60 heures par semaine, dont 30 heures à attendre* » : concurrence totale entre Deliveroo et Uber Eats pendant le reconfinement – *Le Monde*, consulté sur [https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/11/06/deliveroo-uber-eats-avec-le-chomage-lie-au-covid-19-la-concurrence-s-exacerbe-entre-livreurs\\_6058793\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/11/06/deliveroo-uber-eats-avec-le-chomage-lie-au-covid-19-la-concurrence-s-exacerbe-entre-livreurs_6058793_3234.html)

Baujard, C., « Les dessous de la livraison de repas à domicile : les coursiers des plateformes numériques », *Sens-Dessous*, vol. 29, no. 1, 2022, pp. 45-54.

Boularand A. (2019), *Montpellier : une alternative responsable et humaine à Uber et Deliveroo – Actu.fr*, consulté sur [https://actu.fr/occitanie/montpellier\\_34172/montpellier-une-alternative-responsable-humaine-uber-deliveroo\\_23489655.html](https://actu.fr/occitanie/montpellier_34172/montpellier-une-alternative-responsable-humaine-uber-deliveroo_23489655.html)

Chaffin Z. (2019), *Deliveroo, Uber Eats... toujours plus de clients sans gagner le moindre centime – Capital*, consulté sur <https://www.capital.fr/entreprises-marches/deliveroo-uber-eats-toujours-plus-de-clients-sans-gagner-le-moindre-centime-1321990>

Debry J. (2021), « Plateformes coopérative : le modèle coopératif au service de l'économie de plateforme », *Febecoop*.

Denoyer J. (2021), *Deliveroo, Uber Eats, les coûts de la livraison – Au cœur des villes*, consulté sur <https://aucoeurduchr.fr/article/vie-pratique/deliveroo-uber-eats-les-couts-de-la-livraison/>

Desert A. (2022), *Le marché de la livraison à domicile alimentaire dépasse le drive – Toute la Franchise*, consulté sur <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A32714-le-marche-de-la-livraison-a-domicile-alimentaire-depasse-le-drive.html>

Morlier L. (2023), Les livraisons de repas : un nouveau mode de consommation catastrophique pour l'environnement ? – *Le 13 informé*, consulté sur <https://le13informe.fr/les-livraisons-de-repas-un-nouveau-mode-de-consommation-catastrophique-pour-lenvironnement/>

Ramirez E. (2021), *À Amiens, une coopérative de livreurs à vélo offre une alternative écologique et éthique aux plateformes américaines – Franceinfo*, consulté sur <https://france3-regions.francetvinfo.fr/hauts-de-france/somme/amiens/a-amiens-une-cooperative-de-livreurs-a-velo-offre-une-alternative-ecologique-et-ethique-aux-plateformes-americaines-2080012.html>

Rouquet A. et Roussat C. (2022), *Les trois business models des plates-formes de livraison – The Conversation*, consulté sur <https://theconversation.com/les-trois-business-models-des-plates-formes-de-livraison-178360>.

Soubranne Q. (2021), *Marché : en plein essor, le marché de la livraison de repas reste un maquis pour l'investisseur – BFM Bourse*, consulté sur <https://www.tradingsat.com/actualites/marches-financiers/en-plein-essor-le-marche-de-la-livraison-de-repas-reste-un-maquis-pour-l-investisseur-961761.html>.





VOUS SOUHAITEZ  
EN SAVOIR PLUS ?

**Contactez-nous, nous répondons  
à toutes vos questions**

FEBECOOP WALLONIE-BRUXELLES:

 [fwb@febecoop.be](mailto:fwb@febecoop.be)

 04 / 222 29 81

 [www.wallonie-bruxelles.febecoop.be](http://www.wallonie-bruxelles.febecoop.be)

 13 Clos Chanmurly 4000 Liège

